

## ESCRITÓRIO DE PROJETOS APLICADO À PD&I: O CASO DO HOSPITAL ALBERT EINSTEIN

José Eduardo Motta Garcia<sup>1</sup>, Marco Antonio Loureiro Lo Visco<sup>2</sup>, Roberto Carlos Bernardes<sup>3</sup>, Juliana Pan<sup>4</sup>

### RESUMO

O desenvolvimento da área da pesquisa científica nas empresas como consequência da implantação das estratégias de inovação e o aumento da prática e maturidade do gerenciamento de projetos no Brasil passam a ser cada vez mais evidentes e tornam possível que as duas práticas sejam conciliadas, gerando contribuições relevantes para os profissionais e cientistas envolvidos. O pesquisador, que passa a contar com uma metodologia eficiente para organizar seus projetos, permitindo maior foco nas atividades científicas e maximizando resultados, e o gerente de projetos, que inicia a atuação em nova fronteira até então pouco explorada por ele. Este trabalho busca contribuir com uma reflexão sobre a emergência de uma nova geração de escritórios de projetos aplicados à pesquisa científica e tecnológica. Este campo nascente inaugura novos horizontes de pesquisa para que outras organizações e instituições públicas de fomento percebam o seu valor, sua potencialidade de aplicação e desenvolvam novas práticas institucionais de gestão de PD&I – Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação.

### PALAVRAS-CHAVE

Inovação em gestão de projetos, Escritório de Apoio Institucional ao Pesquisador, Gestão de Projetos Científicos.

### ABSTRACT

The scientific research field development as a result of innovation strategies implementation, the maturity increasing and project management practice in Brazil become increasingly evident and make it possible for the two practices are combined, generating important contributions professionals involved. The researcher, who now has an efficient methodology to organize his projects, allowing greater focus on scientific activities and maximizing results, and the project manager, who starts work in an unexplored area by the industry. This paper seeks to contribute to a reflection on a possible emergence of a new generation of project

<sup>1</sup> Mestrando em Administração pelo Centro Universitário da FEI (Conceito CAPES 4), possui especialização em Business and Management pela University of California, Irvine (2011).E-mail: [jose.eduardo.garcia@gmail.com](mailto:jose.eduardo.garcia@gmail.com)

<sup>2</sup> FEI - Fundação Educacional Inaciana Padre Sabóia de Medeiros.E-mail: [marcolovisco@mensa.org.br](mailto:marcolovisco@mensa.org.br)

<sup>3</sup> FEI - Fundação Educacional Inaciana Padre Sabóia de Medeiros.E-mail: [bernardes@fei.edu.br](mailto:bernardes@fei.edu.br)

<sup>4</sup> E-mail: [juliana.pan@einstein.br](mailto:juliana.pan@einstein.br)

offices applied scientific research. This nascent field of research opens new horizons for other organizations and institutions to promote realize their value, their need to develop new practices and institutional innovation management.

## KEYWORDS

Project management innovation, researcher support office, scientific project management.

## 1. Introdução

Projetos são instrumentos metodológicos necessários para permitir que uma instituição alcance um desempenho superior, provoque mudanças e esteja mais bem posicionada perante a concorrência. Desde o marco pioneiro fincado pela fundação do *Project Management Institute* (PMI), em 1969, e a subsequente publicação do *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), melhores práticas de gerenciamento de projetos têm despertado grande interesse mundial, seja no universo corporativo através da disseminação dos escritórios de projetos, seja na academia através da expansão de cursos de especialização, mestrados profissionais ou periódicos especializados. (RAD & RAGHAVAN, 2000)

Amaru, Maximiano & Anselmo, 2006 e o PMI (2008) definem projeto como um empreendimento colaborativo e temporário de atividade com início, meio e fim programados, que tem por objetivo fornecer um produto tangível ou intangível como processos e serviços específicos, dimensionando suas restrições orçamentárias. Os profissionais que atuam com a gestão de projetos, contemplando as etapas de planejamento, execução, controle e encerramento, além de possuírem habilidades, atitudes e comportamentos específicos, são denominados gerentes de projetos. De acordo com o PMI (2008), gerenciamento de projetos é o processo através do qual se aplicam conhecimentos, capacidades, instrumentos e técnicas às atividades do projeto, de forma a satisfazer as necessidades e expectativas dos diversos *stakeholders*, que são indivíduos ativamente envolvidos no projeto ou cujo resultado do mesmo poderá afetá-los positivamente ou negativamente. No Brasil há um grande número de profissionais em gerenciamento de projetos. O PMI, instituto internacional com sede na Philadelphia (Estados Unidos), que possui associações, promove programas de certificação e é responsável pelo Guia PMBOK, que contém melhores práticas de gerenciamento de projetos, divulga de forma recorrente o número de profissionais associados à instituição. Segundo dados de setembro/2012, o Brasil possui 8.552 associados, nos 14 capítulos brasileiros. Porém, como notado por diversos autores THORN (2003), RODRIGUES, RABECHINI JUNIOR, CSILLAG (2006), pouco se conhece da contribuição das atividades

de gerenciamento e controle de projetos para o desempenho das organizações, particularmente os fatores relacionados a disseminação do conhecimento, do aprendizado e sobre as atividades de PD&I - Pesquisa, Desenvolvimento e inovação.

O objetivo deste artigo, tendo como estudo de caso o Hospital Israelita Albert Einstein, é demonstrar a implementação de um Escritório de Apoio Institucional ao Pesquisador (EAIP) e como ele desempenha a sua missão no apoio e à gestão destes projetos de PD&I, cuja parcela significativa de recursos provém de fontes externas, originários de instituições públicas do sistema nacional de financiamento a inovação, tais como FAPESP (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo), FINEP (Agência Brasileira da Inovação), CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico), entre outras.

Este artigo é composto por cinco partes. Na primeira é realizada uma contextualização e uma visão geral da já consagrada prática de Escritórios de Projetos, definindo os conceitos, objetivos e os seus possíveis modelos gerenciamento de projetos em organizações. Na seguinte, é apresentada a estratégia para escolha do modelo de pesquisa, o procedimento de coleta de dados e a definição do estudo de caso. Em seguida são descritas as características mais gerais do Hospital Israelita Albert Einstein, um breve histórico desta instituição e dados como organograma, governança e seus indicadores fundamentais. No quarto tópico é analisada a relação do PMO com o EAIP (Escritório de Apoio Institucional ao Pesquisador), são apresentadas as etapas para a construção de ambos os escritórios e como eles se relacionam entre si. Por fim, as principais conclusões deste estudo, onde são apontados aspectos extremamente positivos na evolução da eficiência da organização no gerenciamento de projetos de pesquisa, tais como a diminuição na carga e rotina burocrática dos projetos de financiamento externo, deixando assim o pesquisador com mais tempo dedicado às atividades científicas e melhor cumprimento dos prazos acordados. Além disso, há também uma melhora dos resultados de produção científica e da reputação da instituição perante as agências de fomento.

## **2. Escritório de Projetos (PMO) e Inovação: Novas Dimensões Práticas**

A conceituação de projeto engloba elementos básicos, tais como: o caráter único ou singular, qualificando os produtos, serviços, processos e a sequência de atividades; o caráter temporário em que o prazo está associado a datas de início e de término; o caráter não repetitivo; a limitação do consumo de recursos, da necessidade de satisfação dos requisitos dos produtos ou serviços; o caráter exclusivo da atividade de uma empresa; o esforço de

coordenação; o alcance dos objetivos; e as mudanças benéficas. (KERZNER,2002; VARGAS, 2003.)

Segundo DINSMORE (2005), projetos são realizados sob o regime de pressão por melhores resultados, tendo de obedecer a padrões nacionais e internacionais, atender a determinações de agências reguladoras, usar equipes próprias e terceirizadas e respeitar o meio ambiente e valores de cidadania, entre outros requisitos. Assim, torna-se indispensável se dispor de um conjunto de práticas a serem aplicadas por todos aos projetos, de modo que possam terminar dentro dos objetivos definidos inicialmente, no prazo, no custo e com qualidade. Para RABECHINI JUNIOR (2003); CARVALHO; RABECHINI JUNIOR (2007), existem três dimensões que devem ser desenvolvidas em gerenciamento de projetos: indivíduos, as equipes e a organização. Os estudos sobre competências individuais abordam tanto os envolvidos que representam as partes interessadas nos projetos quanto à figura do gerente de projetos. Segundo a definição do PMI (2008), um escritório de projetos (*Project Management Office, PMO*) é um corpo ou entidade organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio. As responsabilidades de um PMO podem variar desde fornecer funções de suporte ao gerenciamento de projetos até ser responsável pelo gerenciamento direto de um projeto. Os projetos apoiados ou administrados pelo PMO podem não estar relacionados de outra forma que não seja por serem gerenciados conjuntamente. A forma, função e estrutura específicas de um PMO dependem das necessidades da organização à qual ele dá suporte. Um PMO pode receber uma autoridade delegada para atuar como parte interessada integral e um importante deliberante durante o início de cada projeto, fazer recomendações ou encerrar projetos, ou ainda tomar outras medidas conforme a necessidade para manter os objetivos de negócios consistentes. Além disso, o PMO pode estar envolvido na seleção, no gerenciamento e na mobilização de recursos de projetos compartilhados ou dedicados.

A principal função de um PMO é dar suporte aos gerentes de projetos, através de diversas formas, que incluem, mas não se limitam a:

- Gerenciamento de recursos compartilhados entre todos os projetos administrados pelo PMO;
- Identificação e desenvolvimento de metodologia, melhores práticas e padrões de gerenciamento de projetos;
- Orientação, aconselhamento, treinamento e supervisão;

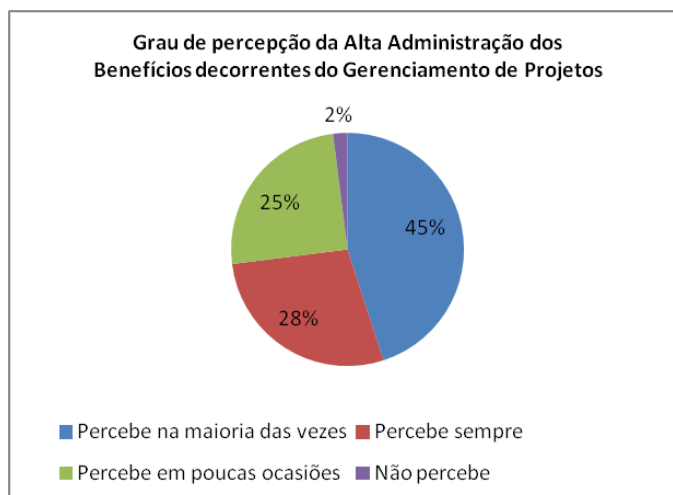
- Monitoramento da conformidade com as políticas, procedimentos e modelos padrões de gerenciamento de projetos por meio de auditorias do projeto;
- Desenvolvimento e gerenciamento de políticas, procedimentos, formulários e outras documentações compartilhadas do projeto (ativos de processos organizacionais) e
- Coordenação das comunicações entre projetos.

Segundo PRADO (2000), após a implantação inicial, o PMO amadurece, evoluindo para estágios de excelência em gerenciamento de projetos, tornando-se um “ponto forte” das organizações competitivas. Em sua fase inicial, o PMO restringe-se à assessoria, treinamento em metodologia e utilização de softwares. Posteriormente, são fortalecidas as funções de assessoramento à diretoria e à auditoria dos projetos. Contudo, pode-se destacar que o PMO é uma área que permanece na organização, não tendo o caráter temporário dos projetos. (VILELA *et al.*, 2004)

NOCÊRA (2009) cita como principais benefícios da gestão de projetos para a organização e alta administração os seguintes fatores:

- Aumento de produtividade e lucro com utilização eficiente e eficaz dos recursos;
- Retorno do investimento mais rápido e melhor, com entregas no prazo e custos previstos;
- Melhora da competitividade, obtida pelo aumento da satisfação dos clientes;
- Melhora da comunicação interna da organização;
- Melhor previsibilidade dos resultados dos projetos;
- Aumento da confiança na capacidade empresarial da organização;
- Melhor capacidade de resposta às mudanças solicitadas pelo cliente.

Um estudo de *benchmarking* realizado com 754 organizações no Brasil (PMSURVEY, 2011), constatou ainda que em 73% das empresas analisadas, a alta administração percebeu (sempre, ou na maioria das vezes) o benefício gerado em decorrência da gestão de projetos.



**Figura 2.1** – Estudo de Benchmarking: Percepção

**Fonte:**PMSURVEY, 2011

Autores como Davies e Hobday, (2005), Chiesa e Frattini (2007), Brady e Söderlund (2008), Crossan e Apaydin (2010), Damanpour e Aravind, (2012) reconhecem que a renovação contínua de capacidades organizacionais para gestão da inovação, fornece os mecanismos de aprendizagem para uma empresa acelerar sua taxa de crescimento e conquista de alta performance competitiva. Gassmann & Enkel, (2004) consideram que o desafio para os gestores contemporâneos de escritórios de projetos é como contribuir para construção de organizações que criam valor através da ciência, transformarem os projetos de P&D em inovação, apropriando e disseminando o aprendizado do novo conhecimento gerado (COHEN; LEVINTHAL,1989) através de mecanismos institucionais relacionais (*coupled process*) sejam eles internos (*inside-out process*) e/ou externos (*outside-in process*).

Para autores como Davila *et al.* (2006), Tidd; Bessant; Pavitt (2008), Archibald (2003) e Davies; Hobday (2005), Hobbs; Aubry; Thuillier (2008), quanto maior a complexidade e a intensidade tecnológica ou científica de um projeto, maior será a necessidade de padrões mais elevados de maturidade do escritório de projeto (SILVEIRA, SBRAGIA, KRUGLIANSKAS, 2013) no sentido de se criar novas arquiteturas organizacionais e processos que permitam a gestão integrada dos fluxos de conhecimento incorporado entre os atores, estimulando a interação para processos de aprendizagem e geração de competências para inovação. (RABECHINI JR.,PESSOA, 2005; BELL; FIGUEIREDO, 2013)

A gestão de projetos de P&D se consagra como um dos maiores desafios para as organizações e instituições. O alto custo e riscos financeiros somados ao elevado conteúdo idiossincrático das rotinas de P&D, a busca de novos domínios tecnológicos, o envolvimento de recursos humanos diferenciados (cientistas, engenheiros, executivos, etc.), requer o

constante cultivo de competências para a execução e o êxito destes projetos. Nesse sentido, o apoio metodológico e operacional oferecido pelos escritórios de projetos aos cientistas e pesquisadores que lideram a gestão dos projetos de P&D tem se revelado uma excelente escolha para atenuar as incertezas e maximizar as condições ambientais para atingir os resultados esperados. (OCDE, 2002; OCDE, 2005; CHIESA, FRATTINI, 2008)

### **3. Estratégia de Pesquisa**

O foco do tema de pesquisa foi definido a partir da atual importância conferida pelas agências de fomento à pesquisa como FAPESP e FINEP para que as organizações e instituições que solicitem alguma modalidade de apoio devem estruturar escritórios de projeto de apoio ao pesquisador. Esta pesquisa evidencia um caso original de estudo identificado em uma experiência pioneira da implementação no Hospital Einstein em São Paulo de um escritório de projetos que tem como missão o apoio à gestão de projetos aplicados a pesquisa científica. Para este estudo foram adotadas duas etapas: a –uma revisão bibliográfica da produção científica para o referencial teórico e levantamento de informações sobre o caso; b- a delimitação do problema de pesquisa e elaboração de um roteiro semiestruturado para a realização de entrevista de campo. Para a compreensão deste caso a decisão foi a escolha de uma abordagem de análise descritiva e exploratória para o estudo de caso; privilegiando a sua evolução histórica institucional, uma vez que o EAIP se constitui na organização em questão uma experiência significativamente inovadora com relação ao observado em ambientes semelhantes (escritórios de projetos).

Um estudo de caso é a exploração de um “sistema fechado” ou simplesmente um caso, com limites estabelecidos de tempo e espaço, através de diversas fontes de informação, envolvendo um contexto social, físico, histórico e/ou econômico. Há a preocupação quanto a buscar lugares onde o entrevistado se sentisse confortável e familiarizado para falar mais abertamente sobre os diversos assuntos, garantindo que não houvesse interrupções. (CRESWELL, 2003).

Para a coleta de dados foi utilizado um questionário semiestruturado, permitindo flexibilidade e liberdade no ponto de vista do entrevistado. Foram entrevistados o Diretor do Instituto Israelita de Ensino e Pesquisa Albert Einstein– IIEPAE, o gerente do núcleo de inovação tecnológica, a coordenadora do escritório de projetos e de apoio ao pesquisador, assim como gestores de projetos.As entrevistas ocorreram em 26 de setembro de 2012 e



contaram com a participação das gestoras do PMO corporativo, EAIP e pesquisadores da instituição.

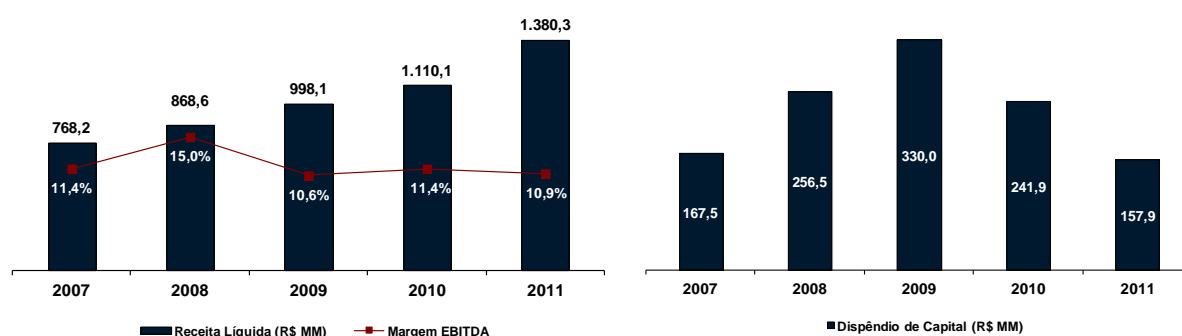
#### **4. Hospital Israelita Albert Einstein: Uma Estratégia de Crescimento Baseada na Aprendizagem Científica**

O Hospital Israelita Albert Einstein foi escolhido como objeto de estudo de caso por implantar uma trajetória evolutiva e incremental de inovação na gestão de projetos, criando o escritório de apoio institucional ao pesquisador (EAIP), que está diretamente relacionado com o PMO. A Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein é uma sociedade civil sem fins lucrativos. Os dirigentes não são remunerados e o resultado é integralmente reinvestido na própria sociedade. O Hospital Israelita Albert Einstein ("HIAE"), inaugurado em 28/07/1971, foi fundado por pessoas da comunidade judaica de São Paulo. Atualmente o HIAE tem quatro focos estratégicos: assistência à saúde, ensino, pesquisa e responsabilidade social. Em 2011, o Hospital fez 40 anos e as novas gerações mantêm o compromisso de perpetuá-lo, transformando-o em uma das principais organizações de saúde da América Latina. O hospital, nesse período de ritmo de crescimento acelerado, transformou a unidade do Morumbi em um complexo de seis prédios, com 218.550m<sup>2</sup> de área construída e 614 leitos de internação, presente em cinco Unidades Avançadas. São mantidas também extensas atividades com o SUS (Sistema Único de Saúde), na esfera federal, estadual e municipal.

Por ser uma instituição sem fins lucrativos, o HIAE concebe o desempenho financeiro não como um fim em si mesmo, mas como meio para o cumprimento da missão. Nos últimos anos, as receitas financeiras da sociedade vêm crescendo de forma vigorosa, como resultado dos investimentos realizados com uma estratégia de crescimento de mercado.

O HIAE é reconhecido pela excelente reputação alcançada no mercado e pelos elevados padrões de qualidade de atendimento percebidos pelos pacientes. Este reconhecimento do mercado tem repercutido no desempenho positivo operacional e das receitas, em 2011 alcançaram R\$ 1,38 bilhão, com crescimento de 24,3% sobre o ano anterior – o maior dos últimos cinco anos. (Ver Figura 4.2)





**Figura 4.2** – Receita e Dispendio de Capital

**Fonte:** Hospital Albert Einstein

Tal esforço é feito a partir de uma visão estratégica institucional onde a parte das prerrogativas de que a condição de sobrevivência no mercado da medicina moderna, a excelência da assistência ao paciente se desenvolve em ritmo proporcional à escala de atendimento – a chamada “casuística”, onde quanto maior for o número de casos atendidos, maior será o aprendizado médico e a qualidade de atendimento. A alta direção da instituição tem compreendido como absolutamente estratégico a importância do investimento contínuo em pesquisa científica e operacional para o constante aperfeiçoamento dos seus serviços. A Tabela 1 aponta os resultados desta nova estratégia onde os escritórios de projetos e o núcleo de inovação são atores protagonistas, observam-se nela o aumento da participação da pesquisa, da produção científica, da aprovação dos projetos, assim como os esforços de educação e treinamento nos ativos de intangíveis da instituição.

	2008	2009	2011
<b>Produção Científica</b>			
Publicações Indexadas Autóctones	232	233	303
Índice de Citações	104	96	310 <sup>1</sup>
Patentes e Pedidos de Privilégio	2	1	1
Contrato de transferência de tecnologia e/ou licenciamento de patentes	0	0	1
<b>Projetos de pesquisa</b>			
Projetos aprovados <sup>2</sup>	65	110	88
Projetos de Pesquisa Clínica em andamento	19	36	45
Atividades no Centro de Experimentação e Treinamento em Cirurgia	138	211	212
Participações em Treinamento em Saúde	67.137	107.071	129.627
Ensino – Conceito - Melhores Universidades	4	5	5
Residentes	27	36	39
Pós-graduação	635	719	807
Graduação	195	195	193
Escola Técnica	413	434	431

Tabela 1 –Indicadores de Produção Científica e Educação Hospital Einstein

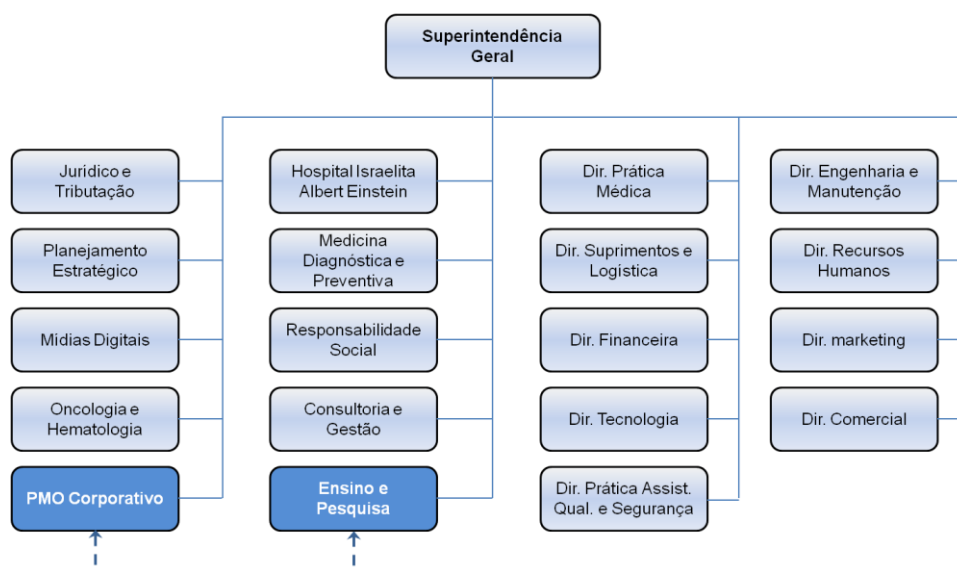
Fonte: IIEP – 1 Web-of-Science; 2 jul/10: novo sistema gestão de pesquisa;

## 5. A criação do PMO e do Escritório de Apoio Institucional ao Pesquisador

O PMO Corporativo do Hospital Israelita Albert Einstein foi criado em 2010 e tem como missão auxiliar a transformação das estratégias da Sociedade em realidade através do treinamento e disseminação das boas práticas de Gestão de Projetos, Programas e Portfólios.

O escritório está estruturado em quatro pilares, quais sejam: 1- apoio simultâneo aos projetos; 2- fornecimento de suporte, ferramentas e serviços de planejamento, principalmente controle de prazos, custos, e escopo; 3- fornecimento de recursos técnicos, metodologias de gerenciamento de projetos e gestão de conhecimento, além de atuar como facilitador de interfaces organizacionais; 4- desenvolvimento de pessoas, através de treinamento, *coaching* e *mentoring*. A figura 4.1 demonstra o organograma a a partir da Superintendência Geral, e o

posicionamento hierárquico na instituição do PMO Corporativo e o Escritório de Apoio Institucional ao Pesquisador.



**Figura 4.1** – Organograma

**Fonte:**Hospital Albert Einstein

A criação e a rápida evolução para a maturidade do PMO pode ser compreendida a partir da demarcação de três períodos:

**2010 – Criação do PMO:** Houve o apoio dos executivos da organização, fundamental para o sucesso de estruturas corporativas em organizações, e o PMO foi estruturado e implantado, em conjunto com a gestão do conhecimento. Os primeiros projetos passaram a ser monitorados pela unidade e o foi iniciado o primeiro Comitê de Gestão de Projetos;

**2011 – Expansão da atuação:** O PMO passou a gerenciar projetos em todas as áreas da organização, incluindo os projetos interdepartamentais, através da definição de pontos focais nas demais unidades de negócio. Também foi incorporada a gestão do portfólio de projetos da organização, onde o PMO passou a ter papel fundamental na seleção dos investimentos. O fato mais relevante foi o início da gestão dos projetos de pesquisa, inicialmente com orçamento acima de R\$50.000,00 considerando investimentos e doações.A organização passou a ter disponibilidade de informação necessária para auxiliar os executivos nas tomadas de decisão, houve aumento de controle e monitoramento dos projetos, além de clara evolução na comunicação interna;

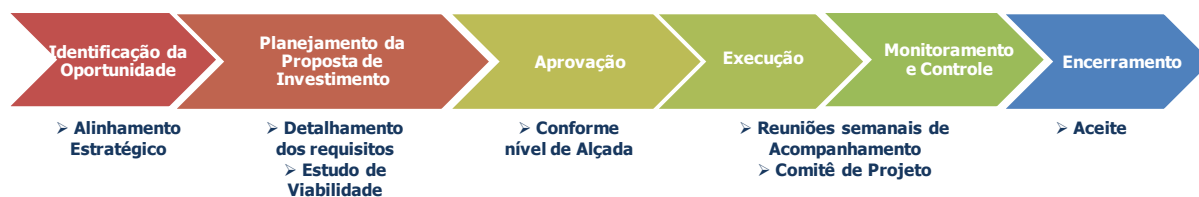
**2012 – Consolidação da Estrutura:** O PMO passou a gerenciar todos os projetos da organização e houve um grande programa de capacitação interna, que permitiu a disseminação da base de conhecimento gerada até então. Foram incorporados no controle do

PMO os projetos de pesquisa das agências de fomento. Nesta etapa houve notório aumento da qualidade nos resultados dos projetos, as áreas passaram a atuar de forma mais integrada, pois o modelo permitiu que a comunicação fluísse, e o portfólio de projetos passou a ter um alinhamento com os objetivos estratégicos da organização.

Neste mesmo ano, foi criado o Escritório de Apoio Institucional ao Pesquisador (EAIP), que tem como missão auxiliar o pesquisador na parte administrativa dos projetos desenvolvidos com recursos das agências de fomento, desde a contratação, passando pela compra dos itens concedidos, pela liberação de recursos, preparação dos documentos para importação, incorporação do material permanente adquirido até a finalização com a apresentação da prestação de contas às agências de fomento nos padrões requeridos por elas. Nesta ocasião, o IIEP organizou o II Simpósio de projetos aplicados de pesquisa científicas (<http://www.einstein.br/Ensino/eventos/Documents/programacao-gestao-de-projetos.pdf>) com a participação de várias instituições que implementaram o conceito de operações de escritórios de projetos com a mesma finalidade com o intuito de compartilhar as experiências. Entre estas participaram a Fundação Santa Casa e o Hospital do Câncer de Barretos escritórios considerados pela FAPESP como referências nesta área. Acriação destes novos escritórios de projetos não só foram bem avaliadas, como se tornaram exigências formais requeridas pelas agências de fomento, tanto que a FAPESP, por exemplo, implantou um programa de treinamento para as equipes que atuam no EAIP das instituições de ensino e pesquisa. (<http://www.fapesp.br/7068>)

## **5.2. Acompanhamento e Reporte dos Projetos**

Segundo o PMI (2008), o ciclo de vida de um projeto consiste nas fases do mesmo que geralmente são sequenciais e que às vezes se sobrepõe, cujo nome e número são determinados pelas necessidades de gerenciamento e controle das organizações envolvidas, a natureza do projeto em si e a sua área de atuação. Neste contexto, o ciclo de vida dos projetos no Hospital Israelita Albert Einstein utiliza as seguintes etapas sequenciadas na Figura 5.1:



**Figura 5.1:**Macro fluxo do ciclo de vida dos projetos

**Fonte:** Hospital Albert Einstein

Os projetos aprovados são reportados mensalmente no Comitê de Gestão de Projetos, Programas e Portfólio contendo as informações de progresso físico e financeiro; relato dos principais objetivos e contribuições do projeto e apresentação de propostas de solução para problemas levantados.

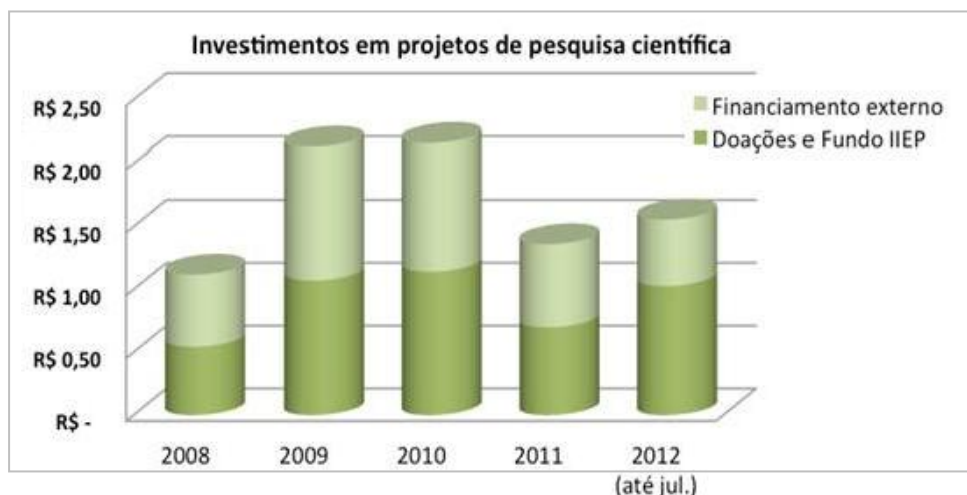
Área	Qtd de Projetos	Tendência IPC	Tendência IPP	% Concluído	% Gasto
Engenharia & Manutenção	40	↑	↓	74%*	83%
Tecnologia da Informação	50	↑	↑	53%	37%
IIEP Investimentos - Pesquisa	4	↑	↑	81%	80%
IIEP Investimentos - Ensino	4	↑	↑	91%	43%
IIEP InCe (Instituto do Cérebro)	18	↑	↓	58%	67%
IIEP PRLP (Centro de Pesquisa Experimental)	8	↑	↑	76%	63%
IIEP PRLP (Centro de Pesquisa Experimental) Financiamento Externo	24	↑	↑	56%	69%
IIRS Investimentos	4	↑	↓	49%	49%
IIRS Parceria Pública	7	↑	↓	44%	38%
IIRS Proadi	26	↑	↑	A definir	66%
IIRS Secretaria Municipal da Saúde e Secretaria de Estado da Saúde	12	↑	↑	A definir	62%
HIAE	38	↑	↓	16%	14%
MDP	43	↑	↓	84%	83%
<b>TOTAL</b>	<b>278</b>			<b>71%</b>	<b>77%</b>

**Figura 5.2:**Status dos projetos em andamento

**Fonte:** Hospital Albert Einstein

### 5.3.Perfil doPortfólio de Projetos

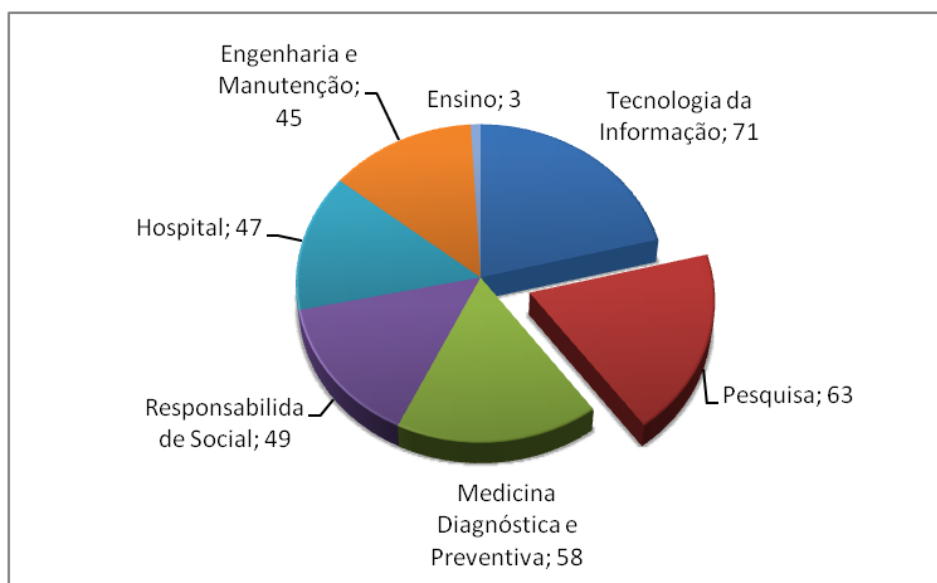
Nos últimos anos os investimentos realizados refletem a importância que a pesquisa científica vem conquistando na SBIBAE. Todos os projetos de pesquisa são avaliados pelos comitês científico e ético, o que garante a sua qualidade, alinhamento com os interesses institucionais e sua viabilidade de execução.(Ver Figura 5.4)



**Figura 5.4** – Investimentos em Projetos de Pesquisa (em milhões)

**Fonte:**Hospital Albert Einstein

Ao final do ano de 2012, somavam 336 projetos no portfólio do PMO, onde é possível observar na figura 5.5 a o perfil técnico e a expressão relativa dos projetos de pesquisa em relação ao seu conjunto:



**Figura 5.5:** Categorias de Projetos

**Fonte:** Hospital Albert Einstein

O portfólio de projetos de pesquisas da SBIBAE compreendem desde a pesquisa básica orientada, aplicada, o desenvolvimento de produto e processo, à pesquisa operacional (OCDE, 2002), que são executadas por três centros e um instituto, quais sejam:

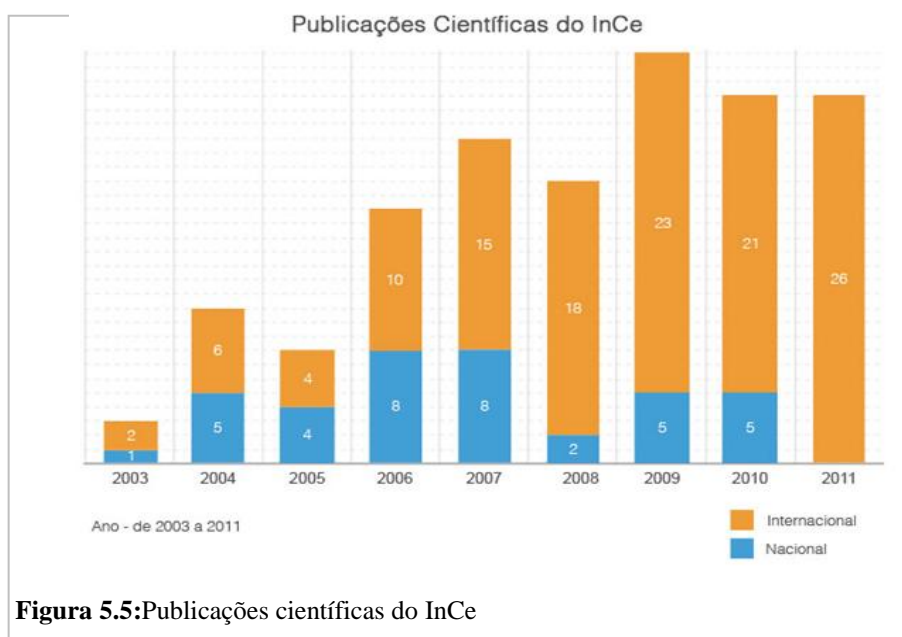
**Centro de Pesquisa Experimental (CPE):** busca concentrar as principais trajetórias tecnológicas da moderna pesquisa biomédica para aplicação em programas integrados, com

foco nas áreas de maior interesse na SBIBAE. Linhas de pesquisa: Biologia de Células-Tronco; Cardiologia; Endocrinologia; Ginecologia; Hepatologia; Imunologia e Imunogenética; Infectologia; Locomotor; Nefrologia; Neurologia; Oftalmologia; Oncogenética; Oncologia; Sequenciamento em Larga Escala; Transplantes.

**Instituto do Cérebro (InCe):** voltado para pesquisa e aplicações terapêuticas de fronteira em neurociências, enfatiza a identificação de fatores genéticos associados ao surgimento e à evolução de diversas doenças neurológicas, novas técnicas de imagem molecular, investigação de mecanismos de doença neurológica e prognósticos através de neuroimagem funcional e as possibilidades de aplicações terapêuticas de novos agentes farmacológicos, implantes cerebrais e possibilidades de uso de células-tronco.

Plataformas de pesquisa: Neuronanobiotecnologia; Neuroimagem; Imagem Molecular; Neurogenética; Neuropsicofarmacologia; Neurociência Computacional; Neuroestimulação.

O InCetem encetado esforços para aumentar a publicação de suas pesquisas em artigos científicos nacionais e internacionais, conforme o indicador apresentado na Figura 5.5.



**Figura 5.5:**Publicações científicas do InCe

**Fonte:** Hospital Albert Einstein

**Centro de Pesquisa Clínica (CPC):** o CPC tem por objetivo coordenar as pesquisas clínicas que ocorrem no âmbito da SBIBAE. Entre estas pesquisas, estão aquelas originárias da própria Instituição e que contam com o apoio do CPC na orientação à submissão ao IIEP (através da plataforma institucional de gestão da pesquisa, SGPP), submissão para órgãos



regulatórios, auxílio estatístico elaboração e análise de banco de dados), acesso a editais de fomento e acompanhamento para adequação da coleta de dados às Boas Práticas Clínicas (BPC). É nosso objetivo que a produção original de nossos colaboradores, médicos e não-médicos, aumente progressivamente e com apoio cada vez maior do CPC.

**Centro de Experimentação e Treinamento em Cirurgia (CETEC):** Os recentes avanços tecnológicos em cirurgia, como as técnicas minimamente invasivas e robóticas, exigem que a inovação nessas áreas passe pela experimentação cirúrgica e que sua difusão ocorra em centros de treinamento adequadamente equipados. Esta é a proposta do Centro de Experimentação e Treinamento em Cirurgia (CETEC), inaugurado em 23 de Novembro de 2005. Integrado à estrutura administrativa do Centro de Educação em Saúde Abram Szajman (CESAS), o CETEC destina-se à pesquisa experimental com modelos animais, à formação profissional, ao treinamento cirúrgico e à avaliação e difusão de inovações em técnicas cirúrgicas.

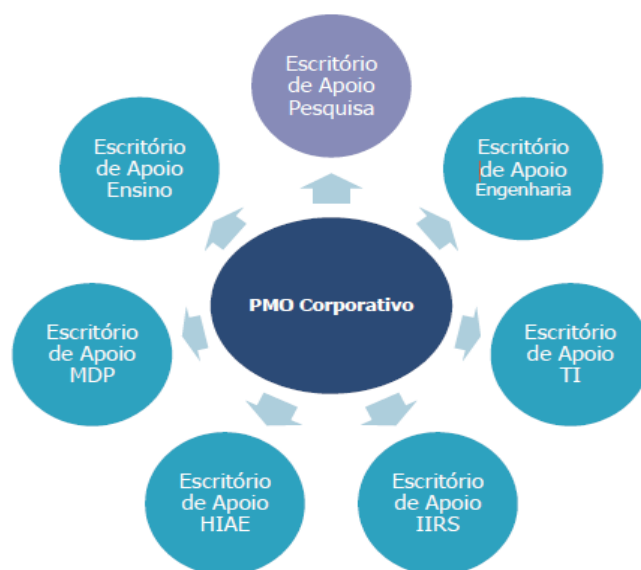
Parte significativa do financiamento dos projetos de pesquisa executados no CETEC é fruto do apoio do CNPq e da FAPESP. Alguns exemplos de projetos financiados até 2012 são:

- Regulação do Gene TB X 3 por TGF $\beta$  1 em células Mesenquimais;
- Avaliação da modulação da resposta inflamatória nos pulmões, fígado e rins de camundongos lúpicos [NZB x NZW]F1 inoculados com Hsp65r de M. lepra e seu mutante K409A;
- Indução de Aneurisma em Aorta Abdominal - um modelo experimental por via endovascular em porcos;

Determinação do Impacto do diâmetro da endoprótese e sobre a Aorta Torácica. Estudo experimental em porcos.

#### **5.4.A Relação do PMO com o Escritório de Apoio ao Pesquisador e seus Resultados**

Como demonstramos o PMO foi estruturado como uma área integradora da organização, atuando como centralizador de informações das demais áreas de controle da instituição, sendo ele responsável por consolidar e reportar as informações referentes à evolução dos projetos. (Ver Figura 5.6)



**Figura 5.6** – Estrutura do PMO e Áreas Relacionadas

**Fonte:** Hospital Albert Einstein

O Escritório de Apoio Institucional ao Pesquisador é responsável por controlar projetos específicos para fins de pesquisa, cujo orçamento é disponibilizado por instituições de fomento, como FAPESP e CNPq. Nesse sentido, área é responsável pela gestão das atividades de apoio ao pesquisador, incluindo controle das atividades, orçamento, reporte de evolução e questões administrativas. De acordo com os entrevistados, os benefícios proporcionados pela implantação de um EAIP foram significativos seja para o pesquisador como para a instituição, são eles:

Para o pesquisador

- Há uma percepção de segurança e valorização do trabalho pelo apoio e o compromisso institucional formalmente manifestado com o projeto;
- A gestão dos recursos, emissão de notas fiscais e atendimentos aos prazos, ficam sob responsabilidade do escritório de projetos, permitindo ao pesquisador dedicar-se exclusivamente a sua pesquisa;
- atendimento e pontualidade aos compromissos assumidos perante a agência de fomento do projeto;
- Os pesquisadores relataram sentirem-se motivados e encorajados a submeter mais projetos, devido a um sentimento de segurança institucional maior;

Para a instituição

- Foram fortalecidos os vínculos e a identidade do pesquisador com a cultura da gestão da inovação da organização;
- Houve a formação de novas competências e a capacidades de captação e gestão de recursos de fontes externas;
- O hospital se diferenciou entre as instituições privadas elevando a sua competitividade para a atração e retenção de pesquisadores com vínculos na universidade pública;
- Melhoria da reputação da instituição perante as agências de fomento;
- Aumento no número de submissão interna e externa de projetos, com o aumento de aprovações;
- Possibilitou a condução dos projetos de forma alinhada com os interesses da alta direção, ou seja, facilitando o alinhamento dos objetivos dos projetos com os objetivos da instituição,;
- Elevou a capacidade e qualidade das entregas, cumprimento dos prazos e do cronograma pretendido, obtendo uma maior efetividade no planejamento e execução dos projetos, através da manutenção e controle de bases de informações e auxiliando na estimativa e decisões de novos projetos;
- Disseminação de informações sobre o desempenho dos projetos, possibilitando identificar deficiências e melhores práticas para o conjunto da organização;
- Desenvolvimento de novas competências de gestão de projetos aplicados a pesquisa científica, criando programas de capacitação e disseminando os conhecimentos.
- Aprendizado relacionado ao conhecimento e desenvolvimento de competências para interagir com os mecanismos de financiamento, o marco-legal e os instrumentos de políticas do sistema nacional de inovação.

## 6. Conclusão

O objetivo deste artigo foi demonstrar de forma exploratória, as potencialidades e oportunidades inauguradas por esta nova geração de escritórios de projetos de apoio ao pesquisador particularmente para aquelas organizações que se preocupam com a criação de uma cultura institucional inovadora. Um dos grandes desafios para a performance corporativa das empresas é o baixo dinamismo das atividades de P&D e do comportamento da inovação da economia brasileira. A experiência do Hospital Einstein sugere que a disseminação de práticas de escritórios de projetos de aplicados a P&D e que apoiam cientistas e pesquisadoras

podem se constituírem em poderosos mecanismos de impulsão para a criação de culturas inovadoras dotadas de processos mais eficientes e com resultados mais tangíveis.

Para a alta direção do Hospital Einstein o gerenciamento de projetos passou a ser crucial na gestão de inovação, se tornando fundamental na priorização e acompanhamento das ações estratégicas associadas a pesquisa científica da instituição. As implicações para o pesquisador também são consideráveis pois exigem a formação de um perfil de recursos humanos sensível às novas competências de gestão, relacionais e de mercado.

Por fim, a figura institucional deste tipo de escritório de projetos acaba se consolidando como um mecanismo facilitador para o desenvolvimento de parcerias entre as agências de fomento e mesmo com as universidades, resguardando os recursos que são investidos por estas agências nos pesquisadores, e ao mesmo tempo credenciando a organização para futuras captações de projetos científicos que recebam aportes significativos do sistema nacional de financiamento à inovação brasileiro. Ressalta-se que instituições de fomento prestigiosas como a FAPESP, têm passado a exigir das instituições de pesquisas e empresas que a fazem, a organização de escritórios de projetos de apoio institucional ao pesquisador para liberar os recursos requeridos, o que por sua vez acaba por impor desafios de institucionalização de novas práticas de projetos.

### Notas de Agradecimento

Os autores agradecem aos profissionais do Hospital Israelita Albert Einstein: Aline Pacífico Rodrigues, Cora Pereira Hors, Cleber Dias, Luiz Vicente Rizzo e Henrique Neves pela valiosa contribuição com esta pesquisa, e também os parabeniza pela iniciativa pioneira no Brasil e resultados alcançados. Agradecemos ainda as contribuições valiosas dos revisores desta revista.

### Referências

1. AMARU MAXIMIANO, A.C; ANSELMO; J.C. *Escritório de Gerenciamento de Projetos: um Estudo de Caso R.Adm.*, São Paulo, v.41, n.4, p.394-403, out./nov./dez. 2006.
2. ARCHIBALD, R. D. *Managing high-technology programs and projects*. 3rd ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley, 2003.
3. BELL, M.;FIGUEIREDO, P. N. Innovation capability building and learning mechanisms in latecomer firms: recent empirical contributions and implications for research. *Revue Canadienne d'Études du Développement*, v. 33, p. 14-40, 2012.

4. BRADY,T. SÖDERLUND, J. Guest editorial / International Journal of Project Management 26, 465–468. 2008.
5. HOBBS, B., AUBRY, M.; THUILLIER, D. The project management office as an organisational innovation of Project Management 26, 547–555, 2008.
6. BURNS, T.; STALKER, G. M.: *The Management of Innovation*. Oxford University Press, 1961.
7. CARVALHO, M. M.; RABECHINI JUNIOR, R. *Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria & Casos*. 2. Ed. São Paulo: Editora Atlas,320 p., 2007.
8. CRESWELL, J.; *Research Design – Qualitative, Quantitative, and mixed methods approaches*. 2. Ed, 2003.
9. CHIESA, V., F. FRATTINI. How do measurement objectives influence the R&D performance measurement system design? Evidence from a multiple case study. *Management Research News*, v.30, n.3, 2007, p.187-202. 2007.
10. \_\_\_\_\_. Designing a performance measurement system for the research activities: A reference framework and an empirical study *Journal of Engineering and Technology Management*, v.25, p.213-226. 2008.
11. CROSSAN, M.M AND APAYDIN. M., A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies* 47:6 September, 2010.
12. DAMANPOUR, F. AND ARAVIND, D., Organizational structure and innovation revisited: From organic to ambidextrous structure. *In Handbook of Organizational Creativity*.Academic Press.2012.
13. DAVIES, A; HOBDAY, M.*The Business of Projects: Managing Innovation in Complex Products and Systems*. Cambridge University Press, 2005.
14. DAVILA, T.; EPSTEIN, J.; SHELTON, R.: *Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It*, Wharton School Publishing, 2005
15. DINSMORE, P.*Gerenciamento de Projetos*. Editora Rio de Janeiro, 2005.
16. GASSMANN, O. & ENKEL, E. Towards a theory of open innovation: three core process archetypes. Paper presented at the R&D Management Conference (RADMA), Lisbon, Portugal.2004.
17. HELDMAN, K. *Gerência de Projetos*. 5. Ed. Elsevier Editora, 2009.
18. KERZNER, H. *Gestão de projetos: As Melhores Práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
19. KERZNER, HAROLD. *Strategic Planning for a Project Office*. *Project Management Journal: The Professional Journal of the Project Management Institute*, USA, v. 34, n.2, p. 13-25, 2003
20. COHEN, W.M., LEVINTHAL, D. A. “Innovation and learning: the two faces of R&D.”*Economic Journal*, v. 99, n. 397, p. 569. 1989.
21. MERRIAN, S. *Qualitative research and case study applications in education*. 2, 1998.
22. NOCÊRA, R. *Gerenciamento de Projetos – Teoria e Prática*. Ed. do Autor, 2009.
23. PMI – Project Management Institute. *PMBOK Guide, 4th Edition*, 2008.
24. PMI São Paulo: [http://www.pmis.org.br/enews/ediacao1209/em\\_numeros.asp](http://www.pmis.org.br/enews/ediacao1209/em_numeros.asp), acessado em 12/10/2012.

25. PM SURVEY.ORG:  
<http://www.pmsurvey.org/>,  
acessado em 02/11/2012.
26. PRADO, D.; *Gerenciamento de projetos nas Organizações, Vol-I*, 2000.
27. OECD. Frascati Manual - Proposed Standard Practice For Surveys On Research And Experimental Development: OECD Publishing 2002.
28. \_\_\_\_\_. Oslo Manual - Guidelines For Collecting And Interpreting Innovation Data: OECD Publishing 2005.
29. RABECHINI JR., R.; PESSOA, M. S.P. Um modelo estruturado de competências e maturidade em gerenciamento de projetos. *Revista Produção*, São Paulo, v.15, n.1, p.34-43, jan./abr. 2005.
30. RAD, P.F.; RAGHAVAN, A. *Establishing an organizational project office*. AACE International Transactions, ABI/INFORM Global, p.P13A, 2000.
31. RODRIGUES, I.; RABECHINI JUNIOR, R.; CSILLAG, J. M., Os escritórios de projetos como indutores de maturidade em gestão de projetos. *RAUSP. Revista de Administração*, v. 41, p. 273-287.2006.
32. SBRAGIA, R.; RODRIGUES, I.; GONZÁLES, F. *Escritório de Gerenciamento de Projetos: Teoria e Prática*; Universidade de São Paulo, Working Paper Número 02/007, 2002.
33. SILVEIRA, G., SBRAGIA, R., KRUGLIANSKAS, I. Fatores condicionantes do nível de maturidade em gerenciamento de projetos: um estudo empírico em empresas brasileiras. *RAUSP.*, São Paulo, v.48, n.3, p.574-591, jul./ago./set., 2013.
34. TIDD, J; BESSANT, J; PAVITT, K. *Gestão da Inovação*, Editora Bookman, 2008.
35. THORN, M.E. Bridge over troubled water: implementation of a program management office. *SAM Advanced Management Journal*, USA, v.68, n.4, p.48-59, Autumn, 2003.
36. VARGAS, R. *Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo Diferenciais Competitivos*. 5. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2003.
37. VILELA, D. C.; MENDES, C. C. *O Papel do Escritório de Gerenciamento de Projetos na Disseminação do Conhecimento Organizacional*, 2004.

Date of first submission: 2013-05-02  
Last received: 2013-09-21  
Accepted: 2013-09-26  
Publishing: 2013-09-30